

El Posicionamiento:

La guerra por un lugar en la mente del consumidor.

Autores:

Fabiola Mora

Walter Schupnik

walter.schupnik@aig.com

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Para poder entender a que se enfrenta una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña de publicidad: la mente del consumidor.

Igual que un banco de memoria o el disco duro de una computadora, la mente tiene una "celda" para cada bit de información que decide guardar. De hecho, si vemos la manera como opera la mente, es realmente parecida

a como funciona una computadora, pero con una gran diferencia: la computadora acepta todo lo que se le introduce, en cambio, la mente no. De hecho, tiende a rechazar todo aquello que trata de ser introducido por la fuerza.

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe, como dijo William James, psicólogo y filósofo estadounidense: “ El arte de ser sabio es el arte de saber qué pasar por alto”. Sin embargo, el exceso de información que hoy en día nos bombardea hace que sea casi imposible de escapar a lo que llamó David Shenk en su libro “Data Smog”: “Los nocivos excrementos y desechos de la era de la información”. [1]

Actualmente, el procesamiento de información en Estados Unidos, representa el 50% del producto bruto nacional. Se estima que un gerente para mantenerse al día, lea un millón de palabras a la semana. ¿Será acaso el exceso de información el que ocasiona las fallas de memoria hoy en día y no la edad?.

Antes debías recordar solo tu dirección, teléfono y número de cédula. Hoy en día, *además,* debes poder recordar: número de celular y clave para mensajes, clave de acceso a la computadora de la oficina, a Internet,

---

1 Tomado del libro “El poder de la simplicidad en los negocios” de Jack Trout, 1998. Pá

dirección de e-mail, fax, clave de cajero automático, de la tarjeta de crédito, etc. Algún día, es probable que necesitemos pastillas para vaciar un poco la memoria de nuestros sobrecargados cerebros. En lo personal he recibido un lunes en la mañana al encender mi computador, hasta 56 e-mail.

La mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás.

En una situación como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: “**Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor”.**

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

El Concepto

El término "*Positioning*", adaptando al español como "Posicionamiento", y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "***La era del posicionamiento***" para la revista *Advertising Age*. Desde entonces, ellos han dado más de 500 charlas en 16 países y vendido más de 120.000 copias de esos artículos.

Literalmente, el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona (por ejemplo, ¿hemos acaso pensado en cual es el posicionamiento de nuestro presidente?), con relación a la competencia. El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información, igual que como funcionan los archivos, las bibliotecas y las computadoras. Es así como el consumidor puede clasificar a Polar como la cerveza símbolo de nuestro país, la cerveza nacional; a Solera como la

cerveza Premium y más fuerte (un grado más); y a Regional, la cerveza que puedes tomar más de una, por que es más suave, las tres perfectamente clasificadas y diferenciadas, no por sus características, sino por su posicionamiento.

Hoy en día cuando las empresas hablan de Reingeniería, incluyen el posicionamiento o reposicionamiento como parte del proceso necesario para que la empresa funcione más eficientemente. Hasta nos atreveríamos a decir que el posicionamiento es parte de una Reingeniería de la imagen de la marca o del producto en cuestión.

Cuando un mercadólogo lanza un producto, trata de posicionarlo de manera que este parezca tener las características más deseadas por el target. Esta imagen proyectada es fundamental. Otro ejemplo que podemos citar corresponde a las pastas dentales: Crest se ha posicionado como la pasta dental con Flúor que combate la caries, mientras que Close Up, como la pasta que blanquea los dientes y aumenta el *sex appeal*.

El posicionamiento de productos refleja los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores. Cada vez que un consumidor va a una tienda o supermercado en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro, la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar todo un proceso de análisis antes de tomar su decisión. Es por todo ello, que la clasificación le hace más fácil la toma de decisiones: ¿Qué quiero? ¿Tomar muchas cervezas?, Entonces tomo

Regional. ¿Tomar algo más fuerte pero seguir tomando cerveza? Tomo Solera, ¿Quiero sentirme "Venezolano"? Entonces, tomo Polar.

El posicionamiento y la percepción

El posicionamiento se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el "Significado que en base a las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos" [2]. Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del "ello" del individuo) como selectivas (que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes) y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- Las características físicas de los estímulos.
- La interrelación del estímulo con su entorno.
- Las condiciones internas particulares del individuo.

Vale la pena mencionar en este punto, que según estudios que se han realizado, el ser humano es sensible a los estímulos a través de los sentidos con el siguiente porcentaje de influencia: Vista 55%, Oído 18%, Olfato 12%, Tacto 10% y Gusto 5%.

---

2 Tomado literalmente del "Diccionario de Mercadeo y Publicidad", de Joao Da Costa 1992, Pág. 145.

CAPÍTULO 2

LA PUBLICIDAD A TRAVÉS DEL TIEMPO

La era del Producto.

Había una vez, en que las agencias de publicidad y sus creativos, se enfocaban simplemente en las características del producto, así fue como apareció el concepto creado por Rosser Reeves, la *USP* (Unique Selling Proposition), Proposición Única de Compra o Unica Propuesta Motivante. Este concepto consiste en sustentar la estrategia promocional de un producto sobre su característica que nos diferencia de la competencia: "Banesco, Innovación financiera". Hoy en día ha perdido relevancia, porque, por ejemplo, lo que dice Banesco (aunque haya sido el primero) es algo que pueden decir varios otros bancos hoy en día.

Con el tiempo y desarrollo de la tecnología, empezaron a aparecer cada vez más competidores y cada vez más parecidos, por lo que fue necesario reinventar la *USP*, no de la nada, sino descubriendo características no explotadas por la competencia y que permitieran diferenciar nuestros productos: "Telcel, con CDMA la comunicación más avanzada". Movilnet no lo ha expresado en su publicidad, pero ¿acaso no puede decir lo mismo?. Sin embargo, cada vez se hace más difícil encontrar características únicas. Se llegó incluso a realizar investigaciones de

mercado para sustentar las *USP*, no ya en las características físicas diferenciales del producto, sino en las psicológicas o emocionales expresadas por el consumidor: “Fiat, el carro económico”, aunque existen otros modelos tanto o más económicos.

Hoy en día todavía se usa el concepto de la *USP*, pero esta vez, más que una característica, hablamos de un posicionamiento, como esa idea única que distingue a nuestro producto.

La era de la Imagen.

Esta fue la siguiente fase. David Ogilvy, Presidente y fundador de la Agencia de Publicidad Ogilvy & Mather, fue el arquitecto de la misma: “Cada pieza publicitaria, es una inversión a largo plazo en la imagen de la marca”.[3] Pero también llegó el momento en que cada empresa trató de desarrollar su propia imagen, imitando lo que otras exitosas hacían. Como resultado, el caos total de marcas, y del a imagen de marca.

La era del posicionamiento.

Fue precisamente el Sr. Ogilvy uno de los precursores cuando escribió en su artículo “*La Publicidad que vende”(1971):* “Los resultados de su campaña, dependen menos de cómo escribimos su publicidad y más en como está posicionado su producto”. PUFF!!!, el nacimiento de una nueva

3 Idem

era en publicidad y mercadeo, un nuevo paradigma que aún hoy nos alcanza. Esta es la era de los comparativos y ya no más la de los superlativos: el mejor, el primero, el más grande.[4]

Los grandes publicistas del ayer, podrían revolcarse en su tumba si vieran los avisos de hoy día. Las campañas ya no se enfocan en las características del producto, ni en los beneficios que recibirá el comprador y ni siquiera en la imagen de la marca, y sin embargo son exitosas. ¿A que se debe esto?. La publicidad ya no se encarga de informar las características o novedades de un producto, sino que su éxito radica en como posiciona el producto en la mente del consumidor. Un nuevo objetivo para la publicidad: Posicionar.

Pero, ¿Por qué posicionarse?.

Hoy en día existen demasiados productos, demasiadas compañías, demasiadas alternativas entre las cuales escoger, cada una gritando: "Soy la mejor opción!", demasiado *"ruido"* en el mercado. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor: sobre todo si tomamos en cuenta que según algunos estudios, el consumidor promedio está expuesto a 500 mil mensajes publicitarios (no incluye otros mensajes que también influyen) en una año; por otra parte, nada más en Estados Unidos[5], existen más de medio millón de marcas

4 Cabe mencionar que en los 90's ha aparecido una nueva teoría: el Mercadeo Uno a Uno. Pero, ese debe ser tema para otra investigación.

5 A lo largo de este trabajo, hacemos referencia a este país, porque es único que lleva registradas y

registradas sin contar aquellas que no lo están oficialmente. Además, el ser humano objetivo de toda esta información, puede leer sólo entre 25 y 50 mil palabras en el mismo período y hablar apenas una 5ta parte de esta cantidad.

Existe aun otra limitación. De acuerdo con George A. Miller, Psicólogo graduado de la Universidad de Harvard, la mente humana puede solo administrar siete marcas (unidades, nombres) por categoría: las siete maravillas del mundo, los número de teléfono de 7 dígitos. Entonces, "Garantizar un posicionamiento es el paso más importante en una venta efectiva"(Ron Rosenfeld, Len Sirowitz y Tom Lawson)[6].

La posición del producto, es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del producto en relación con los de marcas competitivas. Los consumidores toman un gran número de decisiones todos los días. Para realizar la reevaluación continua de numerosos productos, los compradores tienden a agrupar en su mente los productos para simplificar la decisión de compra.

---

permite tener acceso a todo tipo de estadísticas.

6 Tomado de la cita del artículo original escrito en 1972 para la revista Advertising Age por Jack Trout y Al Ries y que diera como origen a la teoría del posicionamiento.

Si se le pregunta a alguien que enumere todas las marcas de productos que recuerde en una determinada categoría, es muy difícil que nombre más de siete. Si es una categoría en la cual el individuo manifiesta poco interés, es muy probable que nombre sólo una o dos.

A fin de poder manejar (administrar) toda esa compleja información publicitaria que le bombardea por todos lados, el individuo ha aprendido a clasificar los productos en escaleras.

Imagínese que su mente está llena de escaleras, algunas de siete peldaños y otras de menos. Cada escalera es una categoría y cada peldaño es una marca. Si queremos incrementar la preferencia de nuestra marca en el mercado, debemos subir un peldaño de la escalera, lo cual puede resultar especialmente difícil si existe un líder poderoso

Si el producto no existe, tenemos que crear la escalera, pero esto también resulta difícil. La mente no tiene espacio para nuevas escaleras que parezcan inútiles debido a que no estén relacionadas con alguna otra ya conocida, por lo tanto, a la hora de crear una nueva categoría, siempre es importante relacionarla con alguna ya conocida. Cuando se inventó el primer automóvil, hace más de 100 años, se posicionó como el "carruaje sin caballos". ¿Por qué?, simplemente era más fácil de asimilar esa maravilla tecnológica de la que alguien dijo que andaba a la "endemoniada velocidad de 40 kilómetros por hora" si se la comparaba con algo que todos conocían. Por eso, en el segundo semestre de 1998, cuando Iridium

lanzó su teléfono satelital, lo comparó con los celulares convencionales, solo qué “imagine que el área de cobertura de su teléfono es el planeta tierra”[7]. Por supuesto que la gente captó la idea.

Cuando los productos nuevos no pueden relacionarse con una categoría conocida, por lo general es más difícil desarrollar una estrategia de mercadeo, debido a que los consumidores no tienen un punto de referencia que les permita razonar si el producto realmente vale lo que cuesta o es muy caro.

En lugar de dejar que los clientes posicionen los productos de manera independiente, los mercadólogos, desarrollan estrategias que permiten influir o formar la posición del producto en cuestión, en la mente del consumidor. Para desarrollar esta estrategia muchas veces analizan el mercado usando matrices llamadas “mapas perceptuales” como el ejemplo que vemos a continuación.

Estas matrices multidimencionales en las cuales se toman en cuenta mas de una característica dl estímulo en las percepciones del producto. A través de una investigación es posible recolectar datos sobre la percepción que tienen los consumidores acerca de cada marca en un área de comercialización específica y a través de un programa de computadoras, se gráfica este en una Mapa Perceptual en forma de un sistema de coordenadas más fácil de

---

7 [Adaptación libre del texto original de uno de los avisos de prensa “5 millones de kilómetros cuadrados: su nueva área de cobertura”. Agencia Amiratis Puris Lintas/Roberto Eliashev.

analizar. El cuadro anexo, muestra los resultados de un estudio hecho por Chrysler Corporation, en el cual se le pedía a los usuarios que clasificaran del 1 al 10 los diferentes atributos de los vehículos: juvenil, lujoso, práctico, etc. Esto con el fin de observar si están dirigiendo sus esfuerzos al target adecuado o al posicionamiento apropiado.

En este caso los ejecutivos de Chrysler decidieron que debían tener una imagen más juvenil para sus carros (aparece el Neon como resultado) y a la vez más lujosa (aparece el Stratus).

Quizás al momento de posicionar un producto, podemos pensar en una buena creatividad. Existe una vieja mansión en las afueras de Cincinnati, donde individuos se disparan entre sí pelotas amarillas de espuma con fusiles de aire comprimido, mientras un cuarteto de Dixieland interpreta melodías antiguas. Otros escriben frases sobre tarjetas moradas, o hablan de sus peores vacaciones o sus cicatrices. ¿Qué sucede aquí? Bienvenido a la dimensión desconocida de la industria norteamericana de la producción creativa. Uno de esos individuos puede cobrar $150.000 por consulta y sin embargo no hacer que el producto se venda en el mercado.

Sin embargo, en la era del Posicionamiento, lo principal es la estrategia. Ya no es tan importante la creatividad y un aviso tiene que ser lo suficientemente sencillo para que él mismo constituya la estrategia.

CAPÍTULO 3

CÓMO DETERMINAR EL POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO

Los franceses tienen una frase en mercadeo que define este punto: "***Cherchez le créneau"*** (buscar el hueco) y que no es otra cosa que buscar el sitio en el cual posicionarnos. Para los mercadólogos, definirse por un posicionamiento, no es cosa sencilla, por lo que antes debe responderse a sí mismo, a nueve preguntas fundamentales:

1. **¿Quién es la competencia?.** Cada día se dedica más y más espacio dentro de los planes y estrategias de mercadeo para estudiar a la competencia. En primer lugar encontraremos un grupo de competidores primarios y luego uno de competidores secundarios. Veamos por ejemplo Pepsi-Cola Diet. ¿Cómo estará discriminada su competencia?:
    - Otros refrescos de cola negra, dietéticos
    - Otros refrescos dietéticos
    - Otros refrescos
    - Bebidas sin alcohol
    - Todas las bebidas

Independientemente que Pepsi-Cola compita directamente con Coca-Cola y Brown Cola (en su momento), no se puede descartar la influencia que representan las demás bebidas, como alternativas a la hora de elegir que beber. Una forma de averiguar cual es la manera correcta de agrupar a la competencia y determinar cuales son primarios y secundarios, consiste en preguntárselo a compradores del target a través de diversas actividades de investigación de mercados en las que ellos puedan manifestar cual sería el producto sustituto en caso de no encontrar nuestro producto.

2. **¿Cómo es percibida nuestra competencia?.** El reto en este punto consiste en identificar cual es el contexto sobre el cual se realiza el consumo, los atributos del producto y tipo de comprador. Un producto tan común como una cerveza, puede ser recordado por atributos como: el precio, el sabor, el envase. Puede ser relacionada con acciones como "Cuando deseas tomar más de una. . .". Generalmente es posible indagar sobre este punto a través de investigaciones de mercado que dirijan al consumidor a elegir entre varias alternativas y decir porqué, o identificar varios productos que compitan pero que el consumidor identifique como similares, para luego preguntarle en que diferencian. De esta manera será posible percibir como el consumidor ve el producto en relación con la competencia.

3. **¿Quién es nuestro consumidor?**. Es muy importante a la hora de diseñar una estrategia de posicionamiento saber quién es nuestro consumidor: ¿Cómo está segmentado el mercado? ¿Qué lugar ocupa la categoría de nuestro producto en la mente del consumidor? ¿Qué es lo que realmente motiva al consumidor a adquirir tal o cual producto? ¿Cuáles hábitos o actividades del consumidor son importantes para nuestro producto?. Una vez identificado nuestro consumidor, se podrá profundizar en la segmentación
4. **¿Cuál es el posicionamiento actual (sí tiene alguno) de nuestro producto?.** Consiste no en saber quienes somos, sino indagar quien creen los consumidores que somos. Puede ser que ya lo sepamos, pero si no, debemos investigarlo, y el lugar para investigarlo, no es a través del equipo que maneja la marca, sino en el mercado propiamente dicho.

En el caso de 7up, los investigadores descubrieron que era percibido por los consumidores como un refresco de cola y que por consiguiente competía en la mente del consumidor con los gigantes de Coca-Cola y Pepsi-Cola (en el caso de Pepsi-Cola, está posicionado para pelear directamente con el líder). Como resultado de esta investigación, la estrategia de posicionamiento (más bien, reposicionamiento, pero en este punto profundizaremos más adelante) se enfocó, como el refresco de no-cola, con un incremento dramático en las ventas: 10% el primer

año y continuó creciendo. Las características del producto, son prácticamente las mismas, pero en este caso, la diferencia radica en la percepción por parte del consumidor. Es preferible averiguar exactamente donde se está y hacia donde se va antes de comenzar, en lugar que cuando ya es demasiado tarde para realizar un cambio.

Es parte importante en este punto, no solo determinar el posicionamiento de nuestro producto, sino el de los de la competencia.

5. **¿Cuál es la posición que deseamos ocupar?.** Debemos, en primer lugar, determinar cual es el nicho en el cual hay espacio o que se encuentra disponible para nuestro producto. Richardson Merril descubrió el lugar perfecto para su nuevo medicamento Nyquil: "el remedio contra el resfriado para la noche". Si la empresa no toma esta precaución puede entrar en un nicho en el que no hay espacio y hacer que el producto esté condenado al fracaso incluso antes de salir al mercado.
6. **¿A quién debemos superar?.** No es conveniente una guerra frontal contra el líder (a no ser que ya esté establecido así como en el caso de Pepsi-Cola, él tiene generalmente más fuerza y más influencia en la mente del consumidor. No es conveniente ir de frente contra el Líder de la categoría, es preferible rodearlo, buscar una posición que todavía no haya sido ocupada por ningún competidor.
7. **¿De cuantos recursos para mercadeo disponemos? ¿Son**

suficientes? ¿podremos alcanzar y mantener esta posición?. Para conquistar una posición, el "*Share of Mind"* (porción de la mente) del consumidor, es necesario de un esfuerzo constante a través del tiempo. Quizás deba hacerse una exhaustiva selección de los medios y del área geográfica dentro de la cual será lanzado el producto. Como estrategas en una guerra, es probable que debamos ir "poco a poco": primero localmente, luego regionalmente y después nacional e internacional. Chip-a-cookie empezó en una ciudad del interior de Venezuela y hoy en día vende sus franquicias en el exterior. Además es relevante en este punto, tomar en cuenta todo ese "ruido" del que hemos venido hablando.

Por otra parte es necesario hacer un análisis económico: el tamaño del mercado potencial y las posibilidades de penetración de nuestra marca. No solo para poder estimar, como en todo plan de mercadeo, las posibles ganancias de la empresa, sino para determinar cuantos consumidores potenciales existen como parte de alguna debilidad existente en los competidores del área donde nos vamos a desarrollar. Es muy probable que en base a este análisis económico se determine el presupuesto publicitario para el producto o marca.

8. **¿Está en condiciones de resistir por lago tiempo el posicionamiento elegido?.** ¿Durante cuanto tiempo podrá la empresa resistir y mantener este posicionamiento? ¿Pensará lo mismo el

consumidor el próximo año, dentro de dos años, dentro de 5 años?. Debemos pensar a largo plazo. Marlboro lo ha hecho con su tradicional vaquero por más de 50 años. Para poder lograr un posicionamiento y avanzar en esa escalera ascendente de la mente del consumidor, es necesario tener audacia y a la vez ser consistente y constante en el trabajo que la empresa y la marca realicen para construir y fortalecer ese posicionamiento. Se debe empezar con pocos programas, pero de gran envergadura que permitan calar más profundamente en el target. Muchas empresas tienden a hacer exactamente lo contrario y se pierden en una maraña de actividades que no parecieran perseguir el mismo posicionamiento y que se pierden en medio de ese huracán de información.

9. **¿Está nuestra publicidad en concordancia con el posicionamiento? ¿Lo apoya y fortalece?**. Como ya hemos dicho, cuando se trata una estrategia de posicionamiento, la creatividad queda en segundo plano. Es más importante un aviso orientado hacia la estrategia de posicionamiento que un aviso creativo. De hecho los creativos detestan las estrategias, porque limitan la creatividad, pero de nada sirve la creatividad si los clientes van a la quiebra. Si tomamos como ejemplo el Hall de la Fama de los CLIO Awards, el 75% de las agencias que han se encuentran en el, han perdido a todos o a la mayoría de sus clientes por los cuales han ganado esa posición.

> Es de vital importancia mantener primero la consistencia de la imagen que se desea posicionar. Algunas campañas exitosas, se han mantenido hasta por 30 años y más, si no, pregúntenselo a Marlboro.

Una vez que el mercadólogo tiene toda esta información en sus manos, puede desarrollar una estrategia de posicionamiento exitosa.

CAPÍTULO 4

¿CÓMO POSICIONARSE?

En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia. En ocasiones hasta más importante. Sí, como ya hemos dicho, para posiocionarse en la mente del consumidor, es necesario saber cómo lo está nuestra competencia, también debemos saber cual será la manera más apropiada de compararnos con ella. David Aaker[8] propuso una manera sistemática acerca de cómo posicionarse. A continuación veremos algunas estrategias que han sido usadas efectivamente y que hasta podríamos definir como tipos de posicionamiento o de cómo posicionarse:

Posicionamiento basado en las características del producto

Algunos productos son posicionados en base a sus características o cualidades. "Movilnet: tecnología digital", "Telcel: mayor cobertura".

Un producto nuevo puede posicionarse en base a una característica que la

---

8
Profesor de la Universidad de California en "Estrategias de Mercadeo". Referencia tomada de artículo publicado en la revista Business Horizons de Mayo - Junio, 1982.

competencia haya ignorado. Por ejemplo Papa John's Pizza se pocisionó como la pizza de "los ingredientes de calidad". Puede que algunos productos se posicionen con más de una característica como es el caso de *Aqua Fresh* que ha adquirido la posición de la pasta dental que combate las caries y deja el aliento fresco.

Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que lo más recomendable es posicionarse fuertemente sobre un solo punto (*USP*) y reforzarlo en la mente del consumidor.

Posicionamiento en base a Precio/Calidad

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, por ejemplo se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Mientras que el Chrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidad de atributos y accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

También existen compañías que se posicionan solo con respecto al precio, o bien como caros, Rolex por ejemplo, o bien como baratos, Tapa Amarilla.

Posicionamiento con respecto al uso

Otra estrategia consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación. Gatorade, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas a fin de rehidratarse. Especial K de Kellog's, es el cereal para aquellos que quieren una dieta balanceada y a base de fibra, e indirectamente, para mantenerse en la línea.

Posicionamiento orientado al Usuario

Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características aspiracionales del producto y del target. Revlon, por ejemplo con Cindy Crawford, o el "Gato" Andrés Galarraga con Maltín Polar. Los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

Posicionamiento por el estilo de vida

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar un a estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida. En el caso del Ejercito de los Estados Unidos, al investigar sobre el estilo de vida de aquellas personas que escogían a este como su carrera, descubrieron que eran personas conservadoras y patriotas que estaban dispuestas a aceptar el trabajo duro, la disciplina y la dirección. En base a

esto desarrollaron una campaña que dice: "¿Por qué el ejercito debiera ser suave? La vida no lo es. . ."

Posicionamiento con relación a la competencia

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos, y podemos dar como ejemplo el punto de referencia en una dirección: La Universidad Santa María queda frente a la plaza Madariaga. En segundo lugar, a veces no es tan importante cuan importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad. Por ejemplo, Cheese Whiz se posicionó con relación a su competidor más económico Rikesa como el queso para untar que "sí tiene queso" llamando la atención a los consumidores sobre la particularidad de que su competidor, aunque más barato, no incluía entre sus ingredientes la leche, ingrediente fundamental para hacer queso.

En productos especialmente difíciles de posicionar como los licores, es importante hacer referencia a un competidor, para que el consumidor pueda

tener una referencia sobre el tipo de licor y sabor que debe esperar. La reciente campaña de cerveza Regional "La Otra" hace referencia indirecta a Polar, destacando sus ventajas con relación a esta última.

En una campaña actual de DHL para su servicio de importaciones llamado Import Express, se hace referencia a través de un cuadro comparativo general la relación existente a nivel costos, entre Import Express y otros couriers o el transporte aéreo. Aunque, las leyes venezolanas prohiben la comparación directa entre productos y marcas (mencionarlos específicamente), siempre surgen maneras indirectas en que algunas empresas lo hacen. Hace algunos años (principios de los '90), hubo una guerra comparativa entre las dos principales marcas de Mayonesa: Kraft y Mavesa, en la cual las insinuaciones (utilizando los colores de la competencia; rojo o azul según el caso) llegaron a ser bastantes directas.

En este punto existen varias maneras de posicionarse con respecto a la competencia, las cuales analizaremos a continuación:

1. **Posicionarse de primero**

Obviamente, el que se posiciona de primero, no lo hace con relación a su competencia, sin embargo debemos hablar del posicionamiento del líder antes de hablar de la competencia, pues es él quién va a marcar la pauta.

A la hora de posicionarse en la mente del consumidor, el que lo hace primero, estadísticamente comprobado, obtiene el doble de la participación

de mercado que el segundo y cuadruplica al tercero, cómo dice un dicho popular: *"El que pega primero, pega dos veces"*. Por ejemplo: ¿Cuál es el salto de agua más alto del mundo? El salto Angel, ¿y el segundo?, creo que ya no es tan fácil recordar. ¿Cuál es la montaña más alta de Venezuela?, ¿Y la segunda?. De igual manera sucede con los productos: la Polar, los chocolates Savoy, las galletas Club Social.

Los líderes cuando saben manejar adecuadamente su liderazgo, pueden mantenerse en el tope por muchos años. Cómo ejemplo tenemos Coca-Cola, Belmont, Motorola, etc. Sin embargo, no porque una marca sea el líder de una determinada categoría, significa que serán también líderes en otra categoría, de hecho, algunas empresas líderes que han intentado esto partiendo de su éxito como líder en una determinada categoría, han fracasado. Como Xerox al intentar competir con IBM en el mercado de las computadoras personales, e IBM al intentar competir con Xerox en el área de las fotocopiadoras.

El problema resulta, en que muchas empresas ante las ventajas competitivas de ser el líder, no aceptan su posición secundaria en otros campos de desempeño. Ahora bien, históricamente, ser el líder de un producto en un área o campo determinado, ha sido generalmente, el resultado de un accidente más que de algo planificado.

El proceso de la Xerografía, por ejemplo. Fue ofrecido a 32 compañías (entre ellas Kodak e IBM) antes que apareciera Xerox y se posicionara

como la empresa de copiado. Ahora bien, ¿fue tonto de parte de IBM rechazar la oportunidad de desarrollar industrialmente el proceso de la Xerografía?, Pues imagínese la cantidad de propuestas de desarrollo de nuevos productos que una empresa como IBM rechaza todos los años.

En realidad Haloid (nombre original de Xerox) un pequeño fabricante de artículos fotográficos estaba un tanto desesperado y tomó el riesgo que no hubiera tomado una empresa grande y establecida, y dio un paso adelante antes que alguien se decidiera a darlo.

Sin embargo, los líderes, deben tomar en consideración cualquier oportunidad de desarrollo en su área (la xerografía no correspondía al área ni de Kodak ni de IBM) y desarrollarla antes que su competencia lo haga y sea demasiado tarde.

2. ¿Posicionarse de número 2?

Otras empresas han encontrado que posicionarse como los Nº 2 [9], puede resultar su nicho y su ventaja competitiva. Quizás el mejor ejemplo de este caso lo tiene Avis, compañía en el ramo de alquiler de vehículos, que se posicionó claramente como el segundo después de Hertz, lo cual le reportó un éxito tremendo bajo la premisa que por ser los segundos debían esforzarse más en la manera de atender a sus clientes.

Una manera de posicionarse como Nº 2, puede ser la de hacerlo como

---

9 Esta estrategia tiene mucho que ver con el posicionamiento en relación a la competencia.

diferente o inferior al líder. Volkswagen utilizó esta estrategia en los años '70s. "Piensa en pequeño" fue el concepto, cuando el mercado estaba invadido por autos muy grandes, y aquellos de menor tamaño se disculpaban diciendo que eran más grande por dentro que por fuera. Incluso, VW pudo considerarse como el carro feo, al que de hecho lo apodaron el "*Bug*" (bicho o cucaracha). Sin embargo, los resultados fueron excelentes y el escarabajo se convirtió en un clásico. Ni siquiera fue necesario hacerle cambios radicales, para seguir vendiéndolo con éxito durante años.

La revista "*Sports Illustrated*" se posicionó como "el 3er semanario" (comparándose con *Time* y *Newsweek*). Definitivamente, ser el 3er semanario, no describía lo que es *Sports Illustrated*, pero si la ubicaba claramente en la mente del consumidor en un nicho muy especial como el único semanario especialmente orientado al deporte, diferenciándola del resto de las revistas.

En casi todos los mercados, existe un buen lugar para un importante Nº 2. No es conveniente entablar una lucha frontal y directa con el líder de la categoría, el que tiene la fuerza y está de primero en la escalera de la mente del consumidor. Se le puede rodear, saltar o pasar por debajo, pero nunca de frente, pues puede que te aplaste.

3. Reposicionamiento

Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un Reposicionamiento. Johnson & Johnson lo hizo con uno de sus champús originalmente posicionado para niños. Cuando se dio cuenta que el mercado de niños estaba disminuyendo, y decidió reposicionar su producto cómo familiar, refrescando la vida del mismo.

Otras empresas, se han posicionado a si mismos, al reposicionar a su competidor. Esto suena un tanto complejo, pero no lo es en realidad. Veamos un ejemplo. La cerveza alemana Beck's sacó un aviso que decía: "Ud. ha probado la cerveza alemana que es más popular en los Estados Unidos, ahora pruebe la cerveza alemana que es más popular en Alemania". Esta fue la manera como Beck's se posicionó en relación con la cerveza líder: Lowenbrau. Algo parecido hizo la marca de vino Raphael. En un aviso donde aparecía una botella de vino blanco cuya etiqueta decía "Hecho en Francia" y al lado otra botella de vino blanco cuya etiqueta decía "Hecho en U.S.A." El título del aviso, decía: Por $1.00 menos, puede disfrutar la importada". Imagínense el impacto de fijarse que el líder, Dubonet, era fabricado en Estados Unidos [10].

10

Podemos presentar un caso en Venezuela. La salsa de tomate Ketchup de la marca Pampero, tubo un descenso dramático en sus ventas con relación a las marcas Del Monte y Heinz, después de haber sido por mucho tiempo el líder. Al realizarse un estudio acerca de cual podía ser la característica que la diferenciara de su competencia sobre la cual posicionarse, se descubrió, que de las tres marcas, era la única que pelaba los tomates antes de procesarlos, a fin de realzar el color y el sabor de la salsa. Cómo es bien sabido, las mejores recetas que llevan tomates enteros, recomiendan pelarlos antes de usarlos. Sin embargo, Pampero se encontraba desarrollando un nuevo proceso, más económico, en el cual no se pelaban los tomates, por lo que decidió no usar esta estrategia. Lástima, pensamos que hubiera resultado excelente para reposicionarse.

Posicionamiento a través del nombre

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave, hasta el punto que cuando alguien quiere pedir una cerveza, pide una Polar, o un refresco y pide una Pepsi. Puedo recordar que mi padre cuando pide un insecticida pide el "Fleet", marca que desapareció hace muchos años del mercado.

Una empresa que está entrando nueva en el mercado, debe tener un nombre

Estos ejemplos, aunque han sido tomados como reposicionamiento, también guardan relación con el posicionamiento en relación a la competencia que mencionamos antes.

que le permita de inmediato ser ubicada en una "escalera", que le permita ser identificada con el producto que representa. Hace un tiempo atrás, cuando no existía tanta competencia, cualquier nombre podía funcionar (¿acaso Pepsi no viene de una medicina llamada Pepsina?) pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica facilitar su recordación.

Pero en otras ocasiones, el nombre puede limitar lo que la empresa hará en el futuro. Tomemos como ejemplo las aerolíneas en Estados Unidos[11]: Existen por lo menos 4 aerolíneas importantes: United, American, TWA e Eastern. Esta última fue la primera en pintar llamativamente sus aviones, mejorar sustancialmente la comida, uniformar a las aeromozas, y a la hora de invertir en publicidad, la de mayor presupuesto. Sin embargo, sus esfuerzos por mejorar su participación del mercado, fueron poco efectivos. ¿Por qué?, simplemente una aerolínea cuyo nombre es "Oriente" (u Oriental) no puede ser percibida como una aerolínea que viaja por todos los Estados Unidos, pues tiene un nombre regional. Por supuesto, los consumidores tenderán más a viajar por una aerolínea que da la idea de viajar a nivel nacional, en lugar de una que parece más bien local. (En Venezuela podemos mencionar un caso, que aunque no tiene que ver con el

---

11

NOTA: La mayoría de los ejemplos citados corresponden a estados Unidos, porque son los que más han sido documentados y estudiados.

nombre de la misma tiene que ver con el posicionamiento de una línea aérea. Laser se ha posicionado por muchos años como la aerolínea con los mejores precios a Margarita. Sabemos que sus asientos son muy cómodos, su comida también, tienen servicio de openbar, simpáticas aeromozas en atractivos shorts, son puntuales, etc. Pero, ¿La consideraría Ud. a la hora de volar a alguna otra ciudad del país?, probablemente ni siquiera se imagine que vuela a otras ciudades como Maracaibo. Creemos que Laser va a necesitar reposicionarse en este sentido).

Nombres parecidos

Por otra parte, ¿Qué sucede cuando una empresa pequeña tiene un nombre muy parecido al de una más grande, importante y mejor posicionada?. Nunca pasará del anonimato. Si se limita a no promocionarse, es probable que se beneficie de las actividades que en este sentido realice la otra empresa, pero nunca podrá crecer bajo este patrón. Sin por el contrario, se esfuerza por lograr un mejor lugar dentro de su "escalera" lo más probable es que sus esfuerzos se diluyan y beneficie al competidor. Podemos citar el caso de cauchos Goodrich y Goodyear. ¿Quién creen que será el beneficiado?. En nuestro país también podemos mencionar un ejemplo, ¿Cuál es la diferencia entre Farmatodo y Farmahorro?. Aparentemente ya ellos se han dado cuenta del problema, pues, han decidido comenzar a diferenciar sus logos. El de Farmahorro era azul y el de Farmatodo rojo,

ambos en tipografías sencillas y gruesas. Ahora Farmatodo ha decidido cambiar a azul con verde y con una tipografía más diferencial. Y, ¿Qué pensarían de una nueva cadena de farmacias con el nombre de Farmaplus?.

Nombres que no son nombres

Ahora bien, ¿qué sucede cuando el nombre no es nombre?. ¿Cuantos de estos nombres reconoce: JMC, BBDO, FCB, AW, JWT, APL, AJL? O ¿IBM, GCT, GE, KFC, MRW, EFX, GEP?. Nos tomamos la tarea de revisar en un tarjetero y encontramos todos los anteriores como nombres de empresas y organizaciones. En la primera parte, todos corresponden a Agencias de Publicidad, que probablemente, para alguien que no esté relacionado con el medio, simplemente, no significarán nada. No estamos hablando de empresas pequeñas y la mayoría son filiales de transnacionales, con facturaciones de varios miles de millones de bolívares. Esto sucede muchas veces para simplificar fonéticamente el nombre de la compañía. Por ejemplo, es mucho más fácil decir AW, que Advertising Workshop Nazca Saatchi and Saatchi, o APL en lugar de Amiratis Puris Lintas.

¿Qué puede esperar una organización que la gente piense de ellos con un nombre como AVAA, VAAUW, HPG?. Primero es necesario conocer el nombre de la empresa antes de aprenderse sus iniciales. Es posible que haya excepciones como IBM, GE y hasta KFC, los cuales ser posicionaron con sus iniciales en un tiempo en que había menos competencia de marcas.

Algunas empresas usan esto como estrategia para simplificar el sobre de la empresa, pero, terminan haciéndolo más difícil.

CAPÍTULO 5

ERRORES EN EL POSICIONAMIENTO

Ya hemos mencionado algunos, a través de los diferentes puntos que hemos tratado a lo largo de esta composición, pero vale la pena profundizar un poco más en algunos otros. Esta parte podríamos denominarla, "Que ***NO*** hacer en Posicionamiento". Cabe destacar, que en cualquier caso, "***la confusión es el principal enemigo del posicionamiento".***

"***No debes hacer una excesiva extensión en la línea de productos".***

Algunas marcas, cuando han logrado tener éxito con un producto, empiezan a sacar tantas versiones y mejoras, del mismo que llega el momento en que es difícil para el consumidor entender lo que está haciendo y sobre todo: cual es el posicionamiento. Basta con ver en un supermercado las estanterías de champús, existen tantas combinaciones, que es probable que el consumidor pierda muchísimo tiempo tratando de decidirse por el más indicado.

Un ejemplo es Eveready. Al momento de aparecer las pilas alcalinas, ellos se limitaron a sacar una un poco diferente, con las palabras "pila Alcalina", escrita a un lado. Lamentablemente apareció Duracel que se dedicó a

fabricar solo pilas alcalinas y como resultado se posicionó como la marca de pilas alcalinas.

La mejor prueba para una extensión de línea consiste en la lista de mercado. Solo hace falta escribir en un papel, la marca de los productos que se desea comprar:

- Kleenex
- Crest
- Listerine
- Salvavidas
- Savoy
- Bayer
- Palmolive

Lo más seguro es que la esposa regrese con:

- Pañuelos Kleenex
- Pasta dental Crest
- Enjuague bucal Listerine
- Caramelos Salvavidas
- Chocolates Savoy
- Aspirinas Bayer
- Jabón Palmolive

Sin embargo ¿Qué pasaría sí

hubiéramos escrito: Kraft, Mavesa, Nestlé, Heinz?, ¿Traería mayonesa o mostaza Kraft? ¿Mantequilla, mayonesa o margarina Mavesa? ¿Leche condensada, leche, cereales, jugos Nestlé? ¿Salsa de tomate, o compotas Heinz?.

¿Qué es Kraft? Es todo y nada, o peor aún, cualquier cosa. Sin embargo, el queso crema es Philadelpia, no Kraft. En este caso si supieron posicionar un producto de manera totalmente independiente.

Otro ejemplo sería la industria automotriz: ¿de que tipo de vehículo se habla cuando hablamos de un Dodge, un Jeep o un Chrysler?. Hacemos mención a las tres marcas, porque son parte de la corporación Daimler – Chrysler, Pero, sólo Jeep se ha posicionado específicamente en el ramo de vehículos rústicos, se pensaría que Dodge son camiones y Chrysler vehículos de pasajeros, pero en 1993 en Venezuela, esta corporación lanzó un vehículo de pasajeros cuya versión de lujo era el Chrysler Le Baron, mientras que la versión más económica era el Dodge Spirit. Sencillamente inconsistente. Ni mencionar Estados Unidos, donde Ud. no sabrá si comprar su Neon Chrysler, Dodge o Plymouth.

A pesar de todo lo dicho anteriormente, Según dice Jack Trout en su libro "Posicionamiento", existen algunos casos en los que la extensión de línea,

si se maneja con cuidado puede funcionar:

- **Según el Volumen.** Los productos que se desea triunfen independientemente, no deben llevar el nombre de la marca. Sí por el contrario, son productos de poco volumen, si deben hacerlo.
- **La Competencia.** Si el producto es único e innovador, debe defenderse por sí mismo. Si en cambio, entra en un mercado saturado, si debe tener el respaldo de la marca.
- **Apoyo publicitario.** Si el producto cuenta con un gran presupuesto publicitario, debe crear su propia imagen, solo. Si no se cuenta con un gran presupuesto, debe tener el respaldo de la marca.
- **Trascendencia.** Los productos que se venden en supermercados (consumo masivo), no deben llevar el nombre de la marca, mientras que los que se venden a través de representantes, si deben tenerlo.

"***No debes cobijarte bajo una marca ya establecida"***

También en ocasiones, las empresas se ven tentadas a aprovecharse de una marca que han logrado posicionar con éxito para desarrollar un nuevo producto, diferente, pero amparado bajo ese halo protector del nombre que ya se ha posicionado, terminando por crear una confusión en la mente del consumidor. Alkaseltser es un producto conocido por su efectividad para la indigestión y malestares estomacales, ¿quién pensaría en Alkaseltser Plus como un sustituto de la aspirina de Bayer para el dolor de cabeza?.

Si analizamos por ejemplo a Colgate - Palmolive, cada uno de sus productos, o bien lleva el nombre Colgate (Colgate crema dental, Colgate crema de afeitar, etc.) o bien lleva el nombre Palmolive (Champú Palmolive, jabón Palmolive, gel Palmolive, etc.). En cambio, ninguno de los productos de Procter & Gamble, lleva el nombre de la empresa, por una sencilla razón, Procter posiciona a cada uno de sus productos individualmente. Procter tiene 51 marcas en Estados Unidos, contra 65 de Colgate, pero logra tres veces sus utilidades.

"***No se puede abarcar a todos"***

Algunas empresas, tratando de abarcar un target más amplio, terminan siendo tan generales en su posicionamiento que terminan por no apelar a nadie. Hace algunos años, American Motors fue ejemplo de esto cuando lanzó el Hornet. El precio, según el modelo y la cantidad de accesorios iba desde $1.900 hasta $3.600. ¿El resultado?, los compradores de vehículos de $3.500 no lo compraban porque no quería que sus amigos pensaran que habían comprado un carro de solo $1.900, mientras tanto, los compradores de carros de $1.900, tampoco los compraban porque no querían un vehículo de $3.500 al que le habían quitado casi todos los accesorios. No es posible apelar a todos, como veremos más adelante al hablar de segmentación.

"***No puedes olvidar lo que te ha resultado exitoso"***

Tracy Emerick especialista en Database Marketing, dijo durante un seminario en Caracas en Julio de 1998: "Si algo te resulta exitoso, úsalo una y otra vez, tantas veces como puedas, hasta que deje de funcionar". ¿Por qué arreglar lo que no está roto?, ¿Por qué innovar (cambiar) en algo que hasta el momento ha resultado efectivo?.

En el momento que Volkswagen dejó de "Pensar en pequeño", empezó a perder mercado, al tratar de posicionarse, además, como una ensambladora de carros grandes. Lo mismo le pasó a Avis, cuando trató dejar de ser un exitoso Nº2 para tratar ser el Nº 1.

"***No seas orgulloso, se franco"***

Algunos gerentes de marcas prestigiosas, líderes, no aceptan cuando los investigadores de mercado les dan una luz amarilla, llamándoles la atención sobre algún resultado. Sienten que como líderes, son imbatibles. Creen más en su propia intuición que en los que dicen las investigaciones. En mercadeo, esto no es aceptable, es necesario ser totalmente franco consigo mismo.

Uno de los puntos más críticos sobre el posicionamiento es el de poder ser objetivo y evaluar los productos desde el punto de vista de los consumidores. Las compañías de éxito, toman su información del mercado, no de las oficinas de los gerentes de marca o producto. Y ¿qué mejor

ejemplo que el de la salsa de tomate Pampero que mencionamos anteriormente?.

"***No trates de ser algo que no eres"***

En ocasiones, existe un nicho en el mercado que representa una excelente oportunidad de posicionamiento, pero que en realidad es algo que nuestro producto pueda cumplir a cabalidad. Es necesario hacer pruebas para comprobar si es posible cumplirle al consumidor con lo que le estamos ofreciendo, si no, estaríamos incurriendo en el terrible error de la *over promise* (sobre prometer) y esto podría acarrear una disonancia cognoscitiva en los compradores y el posterior rechazo al producto.

CAPITULO 6

LA SEGMENTACIÓN Y EL POSICIONAMIENTO

El mercado actual se ha caracterizado por la diversidad de productos. En Estados Unidos, existen 300 modelos de autos y camiones pequeños, 400 marcas de cerveza y hasta 21.000 productos en un supermercado común. Las empresas consideran que el mercado está integrado por pequeños grupos o segmentos, que son más homogéneos que el mercado total. La idea consiste en seleccionar grupos de consumidores potenciales con necesidades y características similares, a fin de crear estrategias apelativas que sean mucho más efectivas.

El posicionamiento del producto guarda estrecha relación con la segmentación. La estrategia de posicionamiento se desarrolla con un target o segmento específico en mente, pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apelar a todo el mundo (mercado). Debe seleccionarse al mismo tiempo, cual es el segmento al que queremos llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar el producto.

Al momento de segmentar es importante estar tan enfocado en el target, como para no distraernos por las reacciones que puedan ocurrir en otros targets alrededor. En ocasiones, existe la tentación de crear una imagen “difusa” que pueda significar diferentes cosas a diferentes segmentos, pero

esta es una acción de gran riesgo y no recomendable. Esta estrategia puede incluir toda una serie de excelentes ventajas, pero al final, como no existe ninguna realmente diferenciadora, el producto puede no ser identificado con ninguna.

Una estrategia de posicionamiento bien enfocada hacia un segmento bien específico es la clave del éxito.

CONCLUSIÓN

"*Las cosas tienen que cambiar para que sigan siendo como son" Il Gatopardo*. La gente siempre espera un cambio. Antes, los ciclos de vida de los productos eran mucho más largos, pero hoy en día cambian continuamente para mantenerse a la par de lo que la sociedad espera. Cada día nacen nuevos productos, nuevas alternativas y otras mueren. Por lo tanto, la batalla en la mente de los consumidores, no se detiene.

El cambio es una ola en el océano del tiempo. A corto plazo, las olas causa agitación y hasta desconcierto. A cierto plazo, las corrientes son las que realmente tienen importancia, y para hacer frente al cambio hace falta pensar a largo plazo. Fijar el rumbo y apegarse a él.

Para jugar el juego con éxito, hace falta tomar decisiones sobre lo que hará la empresa, no en un mes, sino en los próximos años.

El posicionamiento es fundamental para el éxito de una campaña de mercadeo y la búsqueda del mismo debe ser una preocupación del ejecutivo desde el lanzamiento del producto. Si una empresa ha adoptado un posicionamiento en la dirección correcta, podrá atravesar airosa las corrientes de cambio del mercado, aprovechando mientras las oportunidades que se le presenten.

El secreto está en tomar la iniciativa antes que la competencia haya tenido oportunidad de establecerse, y sustentarse en dos principios fundamentales:

una posición exclusiva y un amplio atractivo.

El nombre del juego de mercadeo actual, es Posicionamiento. Solo los mejores jugadores sobrevivirán.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta A. (1980). **La Publicidad a su Alcance.** Bogotá Editorial Norma.

Cohen D. (1988) **Publicidad Comercial.** México Editorial Diana.

Cook V. **Readings in Marketing Strategy.** The Scientific Press.

Da Costa J. (1992) **Diccionario de Mercadeo y Publicidad.** Caracas. Editorial Panapo.

Furones M. (1980) **El Mundo de la Publicidad.** Salvat editores.

Kotler P. (1996) **Mercadotecnia.** Prentice Hall.

LAUDON, David. "**El Comportamiento del Consumidor: concepto y aplicaciones".** 4ta edición. McGraw Hill. 1997. 834 Pág.

Levitt T. (1986) **Comercialización Creativa.** México. Compañía Editorial Continental.

Levitt T. **Innovation in Marketing.** McGraw Hill.

Martin E. (1983) **Marketing.** Core Business Program.

Morris D. (1994) **Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito a los negocios.** McGraw Hill.

Nelson R. (1989) **The Design of Advertising.** Dubuque C. Brown Publishers.

Pride W. (1997) **Marketing: Concepto y estrategias".** McGraw Hill.

Schultz D. **Strategic Advertising Campaigns.** Business Books.

Trout J. (1986) **Posicionamiento.** McGraw Hill.

Wilson B. **Planeación y Desarrollo Comercial del Producto**. México. Herrero Hermanos

Planeación en Mercadeo. (1997). **Taylor** A. Prentice Hall. México. Disquete.

